

# трансформация строительной организации в холдинговую структуру

## Аннотация

В статье рассматривается внутрихолдинговый аутсорсинг как эффективная форма организации участников строительного бизнеса. Определены основные этапы трансформации строительной организации в холдинговую структуру, отражена динамика изменения общей эффективности функционирования организации на протяжении процесса трансформации, представлены ключевые факторы, влияющие на выбор стратегии развития строительного холдинга.

**Ключевые слова:** аутсорсинг, строительная организация, холдинг, внутрихолдинговый аутсорсинг, трансформация бизнеса

Внутрихолдинговый аутсорсинг представляет собой взаимодействие в рамках единой системы структурных подразделений – организаций, самостоятельно осуществляющих свою деятельность, но согласующих свою работу через координирующий центр. В зависимости от вида строительного объекта (строительных работ) и организации, берущей на себя ответственность за его реализацию, другие компании внутри холдинга будут являться аутсорсерами по отношению к ней. Таким образом, автономно существующие организации ведут деятельность по своей специализации и при необходимости объединяются в одну команду для реализации крупных строительных проектов [3]. Переход от традиционного взаимодействия строительных фирм, сущность которого заключается в использовании подрядных и субподрядных организаций, арендных отношений [6], к аутсорсинговому представляет собой сложный, многоступенчатый процесс, требующий обдуманных и скоординированных действий. Для этого фирмой должна быть разработана стратегия, базирующаяся на выявлении ее конкурентных преимуществ на рынке.

**Михайлова  
Людмила Равилевна**  
аспирантка  
факультета  
региональной  
экономики,  
Балтийская  
государственная  
академия  
рыбопромышленного  
флота,  
г. Калининград  
Evochka1983@mail.ru

Универсальных стратегий не существует. Только стратегия, соответствующая условиям конкретной отрасли и силам, которыми располагает организация, может принести успех в бизнесе.

### ***Стратегии для холдинговой структуры и для бизнес-единицы***

Но при моделировании холдинга интерес представляет не столько отдельный бизнес-процесс, сколько вся отраслевая цепочка – совокупность логически взаимосвязанных бизнес-процессов строительной компании, как существующих на данный момент, так и возможных для формирования в будущем. Бизнес-структуры также могут формироваться из сервисных функций, которые в теории бизнес-процессов носят название «вспомогательных».

Холдинг является диверсифицированной компанией, управляющей портфелем бизнес-единиц и состоящей более чем из одного бизнеса, имеющей определенную рыночную самостоятельность для соответствующего структурного подразделения [2]. Соответственно бизнес-единица, входящая в холдинг как структурное подразделение, является обособленным центром ответственности и финансового учета, имеет определенную самостоятельность в принятии как стратегических, так и операционных решений, а также возглавляется руководителем.

Ввиду этого необходимо отметить различия в рамках понятия стратегии для холдинговой структуры и для бизнес-единицы.

Стратегия холдинга представляет собой управление портфелем совокупных бизнесов, которые конкурируют друг с другом за ресурсы координационного центра (финансы, строительные заказы и др.).

Стратегия бизнес-единицы представляет собой набор стратегических целей, направленных на достижение устойчивого конкурентного преимущества в данном рыночном сегменте по отношению к заказчикам и внешним конкурентам как внутри холдинга, так и за его пределами.

Для определения стратегии развития, необходимо создание дерева целей строительной организации. Цели верхнего уровня представляют собой цели всего строительного холдинга в целом. Вторым уровнем иерархии является уровень бизнес-единиц и корпоративного центра (КЦ). Роль КЦ в холдинге

***при создании холдинговой структуры необходимо выделить все виды деятельности строительной организации ... через концепцию цепочки ценностей, созданную М. Портером***

строительных организаций может быть различна. Проведенные исследования позволили установить, что в зависимости от роли КЦ можно классифицировать холдинги на четыре типа:

- 1) финансовый (рассматривает управляемые бизнес-единицы в качестве финансовых активов);
- 2) стратегический управляющий (роль КЦ сводится к определению стратегии развития бизнес-единицы, установлению рамок функционирования, контролю);
- 3) стратегический управляющий и поддерживающий (в данном случае КЦ не только определяет стратегию и осуществляет функцию контроля, но также занимается анализом деятельности бизнес-единиц);
- 4) операционный управляющий (называется холдингом лишь условно, поскольку является монокомпания, бизнес-единицы которой территориально распределены).

### **Основная и вспомогательная деятельность строительной компании**

Применительно к холдингу бизнес-единиц, участвующих в процессе создания строительного продукта, холдинг с КЦ типа «стратегический управляющий и поддерживающий» будет являться максимально эффективным. Данное утверждение возникло в связи с необходимостью скоординированной и согласованной работы всех строительных организаций, осуществление которой может произойти только при поддержке и контроле КЦ.

При создании холдинговой структуры необходимо выделить все виды деятельности строительной организации, что целесообразно произвести через концепцию цепочки ценностей, созданную М. Портером [4], которая представляет собой совокупность всех процессов, вносящих вклад в создание потребительской ценности товара.

С целью достижения конкурентного преимущества необходимо подходить к цепочке ценностей как к целостной системе, и тогда деятельность строительной компании можно разделить на основную (первичную) и обеспечивающую (вспомогательную).

Таким образом, к основной деятельности строительной организации можно отнести:

– поставки (получение строительного и отделочного материалов и сырья, складирование и направление в строительство);

**...необходимо  
подходить к цепочке  
ценностей как  
к целостной системе,  
и тогда деятельность  
строительной  
компании можно  
разделить  
на основную  
и обеспечивающую**

– производство (все виды строительных и подготовительных работ);  
– маркетинг и продажи;  
– сбыт как товародвижение и послепродажное обслуживание (учитывая особенности строительного продукта, данная деятельность не всегда может рассматриваться в контексте основных).

К вспомогательным процессам строительной организации можно отнести:

- закупки, включающие все операции с поставщиками и подрядчиками, менеджмент, финансы, трудовые ресурсы, технологии;
- технологическое развитие, включающее оборудование и технические процессы, ноу-хау, системы, обслуживающие эти процессы;
- управление персоналом;
- инфраструктура компании.

### **Трансформация бизнеса**

Изменение цепочки ценностей путем перестановки, перекомпоновки или даже исключения отдельных ее элементов (видов деятельности) может привести к возникновению конкурентного преимущества. В связи с этим строительной организации целесообразно выделить те бизнес-процессы, которые, в зависимости от конкурентных преимуществ, готовности к самостоятельному функционированию, наличия специалистов, а также важности для создания строительного продукта, впоследствии будут реорганизованы в самостоятельные единицы [1].

Процесс структурирования строительной организации по видам деятельности условно можно разделить на несколько основных этапов (см. табл. на с. 56).

На рис. 1 (см. на с. 57) качественно представлена динамика изменения общей эффективности основного бизнеса в процессе его трансформации. Основная идея – концентрация усилий менеджмента на стандартизации и повышении эффективности основных видов деятельности, а также фокусировка инвестиций на соответствующих функциональных областях цепочки ценности. Необходимо отметить, что трансформация собственно вспомогательной деятельности происходит лишь на последнем этапе. Переломные моменты на графиках характеризуют:

- возможное временное снижение качества обслуживания, связанное с процессами перевода персо-

**...строительной  
организации  
целесообразно  
выделить те бизнес-  
процессы, которые ...  
впоследствии будут  
реорганизованы  
в самостоятельные  
единицы**

## Этапы структурирования бизнеса по видам деятельности

№	Этап	Основная цель	Основной эффект
1.	Разработка стратегии трансформации бизнеса	Определить наиболее эффективный маршрут разделения бизнеса на компании по основным видам деятельности с выделением непрофильных направлений	Удачная стратегия определяет успех проекта и уровень рисков на каждом из его этапов
2.	Разделение прежней структуры подразделений бизнеса по видам деятельности	Подготовить подразделения прежней структуры бизнеса для консолидации в рамках каждого вида деятельности	В рамках подразделений прежней структуры обособлен каждый вид деятельности
3.	Формирование бизнес-единиц по основным видам деятельности	Создать крупные образования по основным видам деятельности, подготовив почву для повышения устойчивости, роста капитализации, диверсификации, использования эффекта масштаба	В рамках бизнеса сформированы крупные бизнес-единицы по видам деятельности
4.	Формирование модели управления бизнес-единицами по основной деятельности	Сформировать модель управления бизнес-единицами по основному виду деятельности	Оптимизирована деятельность по основным видам деятельности (первичным процессам цепочки ценностей – по Портеру)
5.	Трансформация вспомогательных видов деятельности	Осуществить трансформацию вспомогательных видов деятельности с учетом хода структурирования основного бизнеса	Фокусировка бизнес-единиц на основной деятельности за счет оптимизации производства непрофильных видов деятельности (вспомогательных процессов цепочки ценностей – по Портеру)

нала и передачи оборудования в бизнес-единицы (точка 1);  
 – усиление позитивной динамики процессов за счет оптимизации и стандартизации процессов основной деятельности (точка 2);  
 – трансформацию вспомогательных видов деятельности, которая дает дополнительный эффект (точка 3).

### Вывод

Таким образом, проведенные автором исследования показали, для повышения рентабельности и конкурентоспособности строительной организации, принимая решение о ее трансформации с выделением бизнес-единиц, руководству необходимо создать новую стратегию развития, провести ряд четко структурированных действий, нацеленных на создание высокоэффективной системы, способствующей согласованной работе между участниками холдинга.

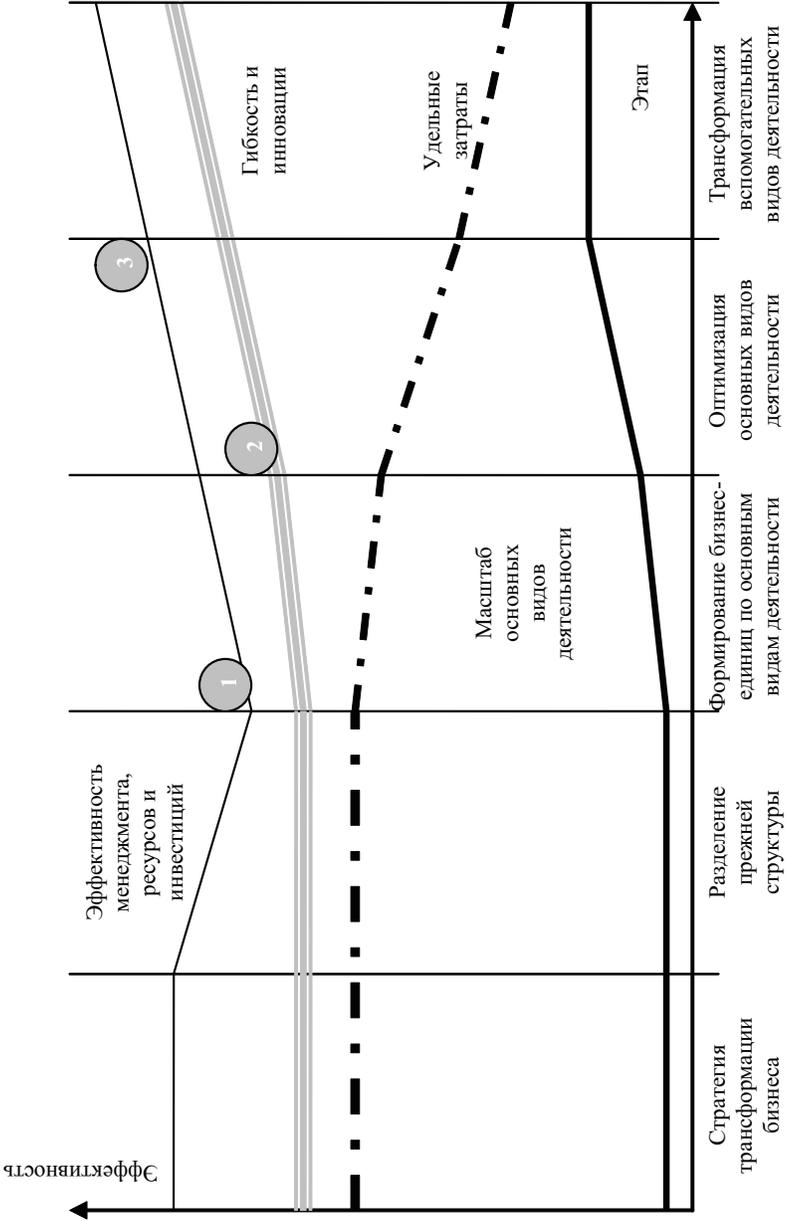


Рис. Основные этапы трансформации строительного бизнеса

**...для повышения  
рентабельности  
и конкуренто-  
способности  
строительной  
организации...  
руководству  
необходимо создать  
новую стратегию  
развития**

### **Литература**

1. Аксенов Е., Альгшулер И. Аутсорсинг: 10 заповедей и 21 инструмент. – СПб: Питер, 2009. – 464 с.: ил.
2. Горбунов А.Р. Дочерние компании, филиалы, холдинги. Профессиональные методики. Регламенты и инструкции. Учет в холдинге. Издание 5-е, дополненное и переработанное. – М.: Глобус, 2005. – 224 с.
3. Моисеева Н.К. Аутсорсинг в развитии делового партнерства / Н.К. Моисеева и др.; под ред. Н.К. Моисеевой. – М.: Финансы и статистика: ИНФРА-М, 2010. – 237 с.
4. Портер Майкл Э. Конкуренция. – М.: ИД «Вильямс», 2005. – 608 с.: ил.
5. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: Учеб. пособие / Под ред. проф. Б.А. Аникина. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 187 с.
6. Экономика строительства. 3-е изд. / Под ред. В.В. Бузырева. – СПб: Питер, 2009. – 240 с.

**pn**

***Lyudmila R. Mikbailova***

*Postgraduate Student of the Regional Economics Department,  
Baltic Fishing Fleet State Academy, Kaliningrad*

### **The Transformation of a Construction Organization into a Holding Structure**

**Abstract**

**T**he author studies the idea of intraholding outsourcing as an effective form of the construction business participants' cooperation. The basic stages of the construction organization transformation into the holding structure are defined, the general efficiency dynamics of the organization functioning throughout transformation process is reflected, and the main factors influencing a choice of development strategy of holding are presented in this article.

**Keywords:** outsourcing, construction business, holding, in holding outsourcing, business transformation